

Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Dokter Spesialis di RSUD Kota Bekasi

Ni Made Sumartini*

Abstrak

Komitmen dokter pada rumah sakit mempengaruhi tingkat kehadiran, produktivitas dan mutu pelayanan di rumah sakit. Waktu dan tenaga yang tidak penuh diberikan dokter spesialis pada rumah sakit berpengaruh terhadap produktivitas yang kurang optimal. Tujuan penelitian ini menilai hubungan budaya organisasi, kepuasan kerja dengan komitmen dokter spesialis. Penelitian ini dilakukan pada 35 responden dokter spesialis dengan menggunakan pengukuran organizational culture survey Denison, a job satisfaction survey Spector dan organizational commitment Allen & Meyer dengan skala yang dimodifikasi. Metoda analisis kuantitatif yang digunakan adalah univariat, bivariat dan multivariat. Sumber kepuasan dokter spesialis dengan komitmen yang tinggi adalah rekan kerja dan pekerjaan. Sumber ketidakpuasan adalah imbalan, promosi, supervisi dan kondisi kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen, tetapi budaya organisasi berupa praktek manajemen tidak berhubungan, karena belum terfokus pada keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan misi dokter spesialis. Dokter spesialis berhubungan dengan praktek manajemen yang terfokus pada konsistensi dan kepuasan imbalan. Komitmen normatif berhubungan dengan praktek manajemen yang fokus pada penghayatan misi dan kepuasan profesi.

Kata kunci : Budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen, mutu pelayanan

Abstract

Physician's commitment has significant relationship with their level of attendances, and their productivity in term of services quality, which will leverage the total quality of hospital. Objectives of this research are: examining the relationship of organization culture toward physician's commitment; and the relationship of job satisfaction toward the physician's commitment; the relationship of both organization culture and job satisfaction toward physician's commitment. Method: Respondent for this research are 35. Scale of organizational culture survey Denison, scale of job satisfaction survey Spector, and scale of organizational commitment Allen & Meyer are the measurement tools. The analysis quantitative is performed in univariate, bivariate and multivariate. Results : The physician has been highly committed to RSUD Bekasi. Physician's's satisfaction is influent by their type of job and the relationship within their professional colleagues. Their dissatisfaction can be influent by the lack of benefit and promotion opportunities, and the non-conducive work environment conditions. The job satisfaction level has significant relationship to organization commitment. Separately, organization commitment does not have significant relate to organization culture. Organization culture, base on physician opinion, has not yet focus on empowerment; has not consistent in development of work instruction and implementation; has not adaptive with the change of organization environment; and has a lack of organization's mission understanding. Physician's continuans commitment has a relationship to management practices that focus on consistency and benefit. Physician's normative commitment has a relationship to management practices that focus on organization mission, and their job satisfaction as a physician.

Key words : Organization culture, job satisfaction, commitment, service quality

*Seksi Penunjang Non Medik RSUD Kota Bekasi Jl. Pramuka No. 55 Bekasi (Hp. 08129940763)

Dokter spesialis mempunyai andil yang besar dan strategis dalam proses pelayanan yang berkualitas di rumah sakit. Pada tahun 2007, di RSUD Kota Bekasi, ada 43 tenaga dokter spesialis berstatus PNS yang mencakup 22 jenis spesialisasi. Kondisi ini seharusnya berpeluang untuk meningkatkan produktivitas pelayanan RSUD Kota Bekasi. Namun, pada kenyataannya produktivitas dokter spesialis kurang optimal karena waktu dan tenaga dokter spesialis tidak sepenuhnya tercurah pada rumah sakit. Dokter spesialis kurang mematuhi ketentuan jam kerja PNS sehingga berpengaruh pada produktivitas pelayanan rumah sakit.

Produktivitas dan kehadiran karyawan berhubungan dengan komitmen mereka pada organisasi yang terdiri dari tiga komponen yang meliputi komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif.^{1,2} Keseluruhan komponen komitmen yang tinggi dapat menjadi perekat bagi dokter spesialis untuk mencurahkan sebagian besar waktu dan tenaga mereka pada kepentingan rumah sakit. Komitmen karyawan terhadap organisasinya berhubungan dengan budaya yang berkembang dalam organisasi tersebut.^{3,4} Ciri budaya yang terdapat di banyak instansi pemerintah menganut aturan bahwa kepangkatan menentukan wewenang dan pola karir.⁵ Sebagai instansi pemerintah, budaya RSUD Kota Bekasi juga menganut aturan kepangkatan, sehingga penempatan seseorang pada suatu jabatan struktural lebih didasarkan pada pangkat daripada kemampuan manajerial yang dimiliki. Kondisi tersebut berpengaruh pada praktek manajemen yang dijalankan. Selain itu, budaya di rumah sakit juga dipengaruhi oleh kelompok dominan.

Komitmen pada organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan mereka pada pekerjaan akan mempengaruhi komitmen pada organisasi dan akan berusaha meningkatkan produktivitas demi mencapai tujuan organisasi.^{6,7} Sementara, ketidakpuasan kerja dokter spesialis dapat menjadi gambaran ketidakpuasan di RSUD pada umumnya. Untuk mencapai komitmen yang diharapkan, pimpinan dan manajemen organisasi harus mampu memahami kepuasan kerja anggotanya dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung peningkatan komitmen. Penelitian ini akan terfokus pada hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen dokter spesialis di RSUD Kota Bekasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif non eksperimental dengan desain studi kros-seksional yang dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bekasi. Pelaksanaan penelitian pada akhir Mei hingga pertengahan Juni 2007. Populasi penelitian adalah seluruh dokter spesialis (43) PNS yang praktik di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bekasi. Namun, ada dokter spesialis yang tidak bersedia berpartisipasi dan ada yang

pensiun, maka responden yang terlibat pada penelitian ini berjumlah 35 orang. Pada penelitian ini digunakan kuesioner skala *organizational culture survey* untuk mengukur variabel budaya organisasi.⁸ Skala *job satisfaction survey* untuk mengukur variabel kepuasan kerja.⁹ Skala *organizational commitment* untuk mengukur variabel komitmen organisasi.¹ Dilakukan modifikasi untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi penelitian ini. Analisis data meliputi analisis univariat, analisis bivariat (regresi linier sederhana) dan analisis multivariat (regresi linier ganda). Sebelum data penelitian dianalisis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

Hasil Penelitian

Gambaran Responden

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 35 orang dokter spesialis. Responden mayoritas laki-laki (66%) berada pada kelompok umur 40-55 tahun (88%) dengan masa kerja di bawah lima tahun (46%) dan memiliki golongan pangkat IV B (42%).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang merupakan penilaian dokter spesialis terhadap praktek-praktek manajemen yang dijalankan di RSUD Kota Bekasi. Budaya organisasi terdiri dari empat dimensi yang meliputi praktek manajemen yang fokus pada keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan misi. Berdasarkan penelitian ini dihasilkan gambaran skor rata-rata budaya organisasi dan gambaran skor rata-rata setiap dimensi. Penentuan skor dibuat ketentuan sebagai berikut: skor rata-rata 1,00 - 2,00 tergolong sangat rendah, skor rata-rata 2,01 - 3,00 tergolong rendah, skor rata-rata 3,01 - 4,00 tergolong tinggi dan skor rata-rata 4,01 - 5,00 tergolong sangat tinggi. Terlihat bahwa skor rata-rata budaya organisasi secara global tergolong rendah, ini berarti bahwa dokter spesialis memberikan persepsi yang kurang baik terhadap budaya organisasi RSUD. Dengan kata lain, gambaran skor budaya organisasi yang rendah juga berarti praktek manajemen yang dijalankan di RSUD dinilai belum sepenuhnya terfokus pada keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan misi (Lihat Tabel 1).

Berdasarkan setiap dimensi budaya organisasi, didapat gambaran skor keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan misi tergolong rendah. Hal tersebut berarti bahwa dokter spesialis menilai praktek manajemen di RSUD Kota Bekasi belum secara penuh mengembangkan kemampuan dan keterampilan serta pengembangan pelayanan untuk memenuhi tantangan masa depan. Skor konsistensi yang rendah mengandung makna bahwa dokter spesialis menilai praktek manajemen belum sepenuhnya secara terkoordinasi merencanakan dan melaksanakan tugas kerja, membakukan standar kerja dan menuangkan semua keputusan dalam aturan or-

Tabel 1. Gambaran Skor Budaya Organisasi

Dimensi	Rata-rata	Standar Deviasi
Keterlibatan	2,92	0,6657
Konsistensi	2,49	0,6594
Adaptabilitas	2,85	0,6949
Penghayatan Misi	2,62	0,6940
Budaya Organisasi (secara global)	2,72	0,5835

Tabel 2. Skor Kepuasan Kerja

Aspek atau Dimensi	Skor Rata-rata	Standar Deviasi
Imbalan	2,14	0,7509
Promosi	2,37	0,9030
Supervisi	2,87	0,6680
Kondisi Kerja	2,80	0,7418
Rekan Kerja	3,97	0,6015
Pekerjaan yang dilakukan	3,86	0,5554
Kepuasan Kerja (Secara Global)	2,99	0,3583

Tabel 3. Gambaran Skor Komitmen

Komponen atau Dimensi	Skor Rata-rata	Deviasi Standar
Komitmen Afektif	3,45	0,5367
Komitmen Kelanjutan	2,40	0,6621
Komitmen Normatif	3,86	0,4515
Komitmen secara global	3,24	0,4456

ganisasi. Skor adaptabilitas yang rendah berarti bahwa dokter spesialis menilai praktek manajemen belum sepenuhnya memahami kebutuhan pelanggan dan mendukung pengembangan rumah sakit. Skor penghayatan misi yang rendah berarti praktek manajemen belum sepenuhnya mempunyai arah dan tujuan jangka panjang, memberlakukan peraturan yang mencerminkan visi dan misi rumah sakit serta mensosialisasikan visi, misi dan kebijakan rumah sakit.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan responden terhadap enam aspek pekerjaan yang meliputi imbalan, promosi, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja, pekerjaan yang terkait profesi dokter. Penelitian ini menghasilkan skor rata-rata kepuasan kerja (gabungan keenam aspek) dan skor rata-rata tiap-tiap aspek kepuasan kerja. Penentuan skor sebagai berikut: skor rata-rata 1,00-2,00 tergolong sangat rendah; skor rata-rata 2,01-3,00 tergolong ren-

dah; skor rata-rata 3,01-4,00 tergolong tinggi; skor rata-rata 4,01 - 5,00 tergolong sangat tinggi.

Skor rata-rata kepuasan kerja yang secara global tergolong rendah menyatakan bahwa dokter spesialis kurang puas dengan keenam aspek pekerjaan. Skor terlihat berbeda untuk setiap dimensi dari yang tergolong rendah sampai tinggi. Skor yang rendah adalah imbalan, promosi, supervisi, dan kondisi kerja. Imbalan memperlihatkan skor terendah (2,14). Aspek pekerjaan meliputi imbalan, promosi, supervisi, dan kondisi kerja dan yang tergolong skor tinggi adalah rekan kerja dan pekerjaan, bahkan skor rekan kerja merupakan yang tertinggi (3,97). Itu berarti bahwa dokter spesialis tersebut kurang puas dengan imbalan dan pembayaran insentif yang tidak transparan. Mereka juga kurang puas dengan keadilan dan kesempatan kenaikan pangkat; serta pimpinan yang bertindak otoriter, kurang kompeten, dan tidak mendengarkan keluhan; juga tentang perlindungan hukum di rumah sakit dan desain ruang kerja. Aspek pekerjaan yang tinggi adalah rekan kerja dan pekerjaan. Itu berarti bahwa dokter spesialis cukup puas dengan rekan kerja yang dapat bekerja sama dan saling menghargai, puas dengan profesi yang dijalani, pekerjaan yang dijalani menarik dan membanggakan mereka (Lihat Tabel 2).

Komitmen

Komitmen adalah pemahaman tentang kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari rumah sakit atas dasar keterikatan perasaan dan emosional (komitmen afektif); keterikatan pertimbangan untung rugi (komitmen kelanjutan); dan keterikatan tanggung jawab dan kewajiban (komitmen normatif). Penelitian ini menemukan skor rata-rata komitmen (secara global) dan skor rata-rata tiap-tiap komponen komitmen. Skor ditentukan dengan kriteria sangat rendah jika skor rata-rata 1,00 -2,00; rendah jika skor rata-rata 2,01 - 3,00; tinggi jika skor rata-rata 3,01 - 4,00 dan sangat tinggi jika skor rata-rata 4,01 - 5,00 (Lihat Tabel 3).

Skor rata-rata gabungan tiga komponen komitmen yang dimiliki dokter spesialis tersebut (3,24) tergolong tinggi. Hal tersebut berarti bahwa para dokter spesialis mempunyai keterikatan yang tinggi untuk menjadi bagian dari RSUD Kota Bekasi. Rata-rata tiap komponen komitmen organisasi, menemukan gambaran dasar keterikatan dokter spesialis pada RSUD Kota Bekasi bervariasi dari yang tinggi sampai rendah. Dokter spesialis dengan keterikatan perasaan dan emosional yang tinggi menjadi dasar komitmen afektif dan mempunyai keterikatan tanggung jawab dan kewajiban yang tinggi yang menjadi dasar komitmen normatif mereka. Sebaliknya, dokter spesialis dengan pertimbangan untung rugi yang rendah menjadi dasar komitmen selanjutnya. Artinya, dokter spesialis mempunyai keterikatan perasaan, emosional, tanggung jawab dan kewajiban yang baik, sehingga mam-

Tabel 4. Hasil Analisis Bivariat Budaya Organisasi terhadap Komitmen Secara Global

Variabel	R	r ²	Persamaan Garis	Sig
Budaya Organisasi	0,254	0,065	Komitmen = 2,714 + 0,065 * budaya organisasi	0,141
Kepuasan Kerja	0,369	0,136	Komitmen = 2,714 + 0,136 * kepuasan kerja	0,029

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Ganda terhadap Komitmen Secara Global

Dimensi	Beta	Nilai t	Sig	r	r ²
Kepuasan Kerja	0,432	1,633	0,029	0,369	0,136
Pekerjaan yang dilakukan	0,320	2,015	0,052	0,331	0,110

pu mengikat mereka pada rumah sakit, tetapi selama berada di rumah sakit mereka tetap mempertimbangkan untung rugi.

Analisis Bivariat

Penelitian ini menemukan hubungan antara budaya organisasi secara global dengan komitmen secara global dan hubungan kepuasan kerja secara global dengan komitmen secara global. Budaya organisasi secara global tidak berhubungan bermakna dengan komitmen secara global (nilai $p > 0,05$). Ini berarti praktek manajemen RSUD Kota Bekasi, dinilai tidak berhubungan dengan keterikatan dokter spesialis. Kepuasan kerja secara global berhubungan bermakna dengan komitmen secara global (nilai $p < 0,05$). Ini berarti bahwa kepuasan kerja dokter spesialis terhadap keenam aspek pekerjaan berhubungan dengan keterikatan dokter spesialis pada RSUD Kota Bekasi. Namun, hubungan ini tergolong lemah ($r = 0,369$) dan berpola linier positif, kepuasan kerja yang semakin meningkat terhadap keenam aspek pekerjaan, semakin meningkat pula keterikatan pada RSUD Kota Bekasi. Nilai koefisien determinasi (r^2) 13% (0,136) berarti bahwa kepuasan kerja dokter spesialis berperan 13% pada prediksi ikatan mereka dengan RSUD Kota Bekasi. (Lihat Tabel 4)

Analisis Multivariat

Kepuasan kerja secara global berhubungan secara bermakna dengan komitmen secara global yang berarti bahwa kepuasan kerja dokter spesialis terhadap imbalan, promosi, supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja dan pekerjaan berhubungan dengan keterikatan perasaan, emosional, pertimbangan untung rugi, kewajiban dan tanggung jawab yang dimiliki. Kepuasan terhadap pekerjaan tidak berhubungan bermakna dengan komitmen afektif yang artinya kepuasan kerja dokter spesialis ter-

hadap profesi yang dijalankannya tidak berhubungan dengan keterikatan perasaan dan emosional yang dimiliki (Lihat Tabel 5).

Komitmen lanjutan berhubungan bermakna dengan budaya organisasi berupa konsistensi dan kepuasan kerja (imbalan). Secara bersama budaya organisasi di RSUD Kota Bekasi dan kepuasan kerja dokter spesialis berhubungan tetap dengan bertahannya dokter spesialis pada RSUD Kota Bekasi yang didasarkan pertimbangan untung rugi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah hasil penilaian dokter spesialis pada praktek manajemen yang terfokus pada konsistensi perencanaan dan melaksanakan tugas kerja. Kepuasan kerja dokter spesialis dinilai pada aspek imbalan yang diterima dari RSUD Kota Bekasi. Hubungan antara konsistensi dan imbalan dengan komitmen kelanjutan tergolong kuat ($r = 0,514$) dengan pola linier positif, semakin tinggi penilaian pada praktek manajemen yang dijalankan secara konsisten oleh manajemen rumah sakit semakin tinggi pula keberadaan dokter spesialis untuk bertahan di RSUD Kota Bekasi. Hal yang sama, semakin tinggi kepuasan pada imbalan yang diterima semakin tinggi keberadaan kesediaan untuk bertahan di RSUD Kota Bekasi.

Nilai koefisien determinasi (r^2) 26% (0,265) menunjukkan penilaian pada praktek manajemen yang terfokus pada konsistensi perencanaan dan pelaksanaan tugas yang dijalankan dan kepuasan pada imbalan berperan 26% untuk prediksi kesediaan dokter spesialis untuk bertahan di RSUD Kota Bekasi. Hubungan keterlibatan dengan komitmen kelanjutan, dan promosi serta komitmen kelanjutan secara statistik tidak bermakna dengan nilai prediksi arah negatif. Dengan demikian, ada kecenderungan bahwa semakin tinggi dokter spesialis dilibatkan non rutin mereka atau semakin tinggi promosi yang diperoleh, semakin menurunkan alokasi waktu dokter spesialis di RSUD Kota Bekasi (Lihat Tabel 6).

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Ganda Komitmen Normatif dan Komitmen Kelanjutan

Komitmen Normatif	Beta	Nilai t	Sig
Keterlibatan	- 0,210	- 0,991	0,330
Konsistensi	0,445	2,211	0,035
Imbalan	0,358	2,541	0,016
Promosi	- 0,158	- 1,265	0,216
$r = 0,514; r^2 = 0,265; p < 0,05$			
Komitmen Berkelanjutan	Beta	Nilai t	Sig
Penghayatan Misi	0,221	2,427	0,021
Pekerjaan yg dilakukan	0,496	4,362	0,000
$r = 0,633; r^2 = 0,401; p < 0,05$			

Komitmen Normatif

Komitmen normatif berhubungan secara bermakna dengan budaya organisasi berupa penghayatan misi dan kepuasan kerja pada pekerjaan yang dilakukan. Ini berarti bahwa secara bersama budaya organisasi di RSUD Kota Bekasi dan kepuasan kerja dokter spesialis berhubungan dengan keterikatan tanggung jawab dan kewajiban dokter spesialis. Budaya organisasi yang dimaksud adalah hasil penilaian dokter spesialis pada praktek manajemen RSUD Kota Bekasi yang terfokus pada penghayatan misi, visi, tujuan, dan sasaran organisasi. Kepuasan kerja adalah kepuasan pada aspek pekerjaan yang berkaitan profesi dokter spesialis.

Hubungan antara penghayatan misi dan pekerjaan dengan komitmen normatif tergolong kuat ($r = 0,633$) dan dengan pola linier positif. Ini berarti bahwa semakin tinggi penilaian dokter spesialis pada praktek manajemen yang sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi, semakin tinggi pula keterikatan tanggung jawab dan kewajiban dokter spesialis pada RSUD Kota Bekasi. Begitu juga dengan semakin tinggi kepuasan dokter spesialis pada pekerjaannya sebagai dokter spesialis, akan semakin tinggi keterikatan tanggung jawab dan kewajiban yang dimiliki dokter spesialis pada RSUD Kota Bekasi. Nilai koefisien determinasi (r^2) yang diperoleh sebesar 40% (0,401) menunjukkan penilaian dokter spesialis pada praktek-praktek manajemen yang dijalankan sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Kepuasan dokter spesialis dalam menjalankan profesi, berperan 40% untuk memprediksi keterikatan tanggung jawab dan kewajiban dokter spesialis pada RSUD Kota Bekasi (Lihat Tabel 6).

Pembahasan

Komitmen merupakan faktor utama dalam

meningkatkan produktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen dokter spesialis pada RSUD Kota Bekasi, terbentuk dari tiga komponen yang meliputi komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Dokter spesialis di RSUD Kota Bekasi memiliki afektif yang tinggi berarti keterikatan perasaan dan emosional yang tinggi. Kondisi ini dimungkinkan karena responden dokter spesialis yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) bekerja di rumah sakit pemerintah. Pengaruh dari status PNS menumbuhkan kebanggaan diri dan memudahkan penerima bekerja di tempat lain sehingga mereka mempertahankan keterikatan di RSUD Kota Bekasi.

Dokter spesialis di RSUD Kota Bekasi memiliki komitmen kelanjutan yang rendah sehingga masih mempertimbangkan dan memperhitungkan pengorbanan waktu dan tenaga di RSUD Kota Bekasi dengan imbalan yang diterima. Selain itu, kehidupan perekonomian yang tidak terganggu apabila keluar dari RSUD Kota Bekasi. Kondisi ini dimungkinkan karena dokter spesialis memiliki alternatif bekerja di tiga tempat pada saat yang bersamaan. Komitmen kelanjutan yang rendah dapat menjadi masukan bagi manajemen RSUD Kota Bekasi bahwa produktivitas kerja dokter spesialis tidak akan maksimal apabila dokter spesialis memiliki komitmen kelanjutan yang rendah, karena mereka tidak mencurahkan waktu dan tenaga secara maksimal untuk RSUD.

Komitmen normatif adalah kesertaan individu pada organisasi atas dasar keterikatan tanggung jawab dan kewajiban. Komitmen normatif yang tinggi berarti keterikatan tanggung jawab dan kewajiban dokter spesialis pada RSUD Kota Bekasi. Kondisi ini dimungkinkan karena responden penelitian adalah dokter spesialis dengan status PNS yang bekerja pada rumah sakit pemerintah. Dengan demikian, loyalitas dokter spesialis lebih didasarkan pada pertimbangan tanggung jawab dan kewajiban bekerja pada rumah sakit.

Pada analisis bivariat, gabungan tiga komponen komitmen ternyata tidak berhubungan secara bermakna. Sebaliknya, gabungan tiga komponen komitmen ternyata berhubungan bermakna. Sementara pada analisis multivariat, gabungan dari tiga komponen komitmen tersebut tidak berhubungan bermakna. Secara keseluruhan diasumsikan bahwa komponen komitmen dokter spesialis hanya dapat diprediksi oleh keseluruhan perasaan puas. Sebaliknya, seluruh praktek manajemen yang dinilai rendah belum mampu memprediksi keseluruhan komponen komitmen dokter spesialis.

Nilai-nilai budaya organisasi terbentuk dari nilai pendiri organisasi dan sekelompok orang yang dominan dalam organisasi.^{3,10} Dokter spesialis merupakan kelompok yang dominan di rumah sakit. Disamping itu, dari hasil penelitian ini juga diketahui bahwa praktek manajemen yang dijalankan belum sepenuhnya menghayati

visi dan misi, sehingga nilai-nilai organisasi kurang disosialisasikan kepada dokter spesialis yang didominasi masa kerja kurang dari lima tahun. Dengan demikian, budaya yang ada saat ini juga merupakan cerminan budaya yang dibawa oleh dokter spesialis.

Praktek-praktek manajemen merupakan salah satu cerminan budaya organisasi. Menurut Denison,¹¹ karakteristik budaya organisasi yang berperan pada efektivitas organisasi adalah yang terfokus pada keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan misi. Berikut ini penjelasan tentang keempat karakteristik atau dimensi budaya organisasi RSUD Kota Bekasi yang dinilai dokter spesialis yang dominan dengan masa kerja kurang dari lima tahun.

Pada penelitian ini, praktek manajemen yang terfokus pada keterlibatan tidak berhubungan secara bermakna dengan keterikatan dokter spesialis atas pertimbangan untung rugi (komitmen kelanjutan) dengan arah nilai prediksi negatif. Diasumsikan bahwa kecenderungan keterlibatan dokter spesialis pada kegiatan non rutin mereka justru semakin menurunkan waktu dan tenaga mereka untuk rumah sakit. Di samping itu, keterlibatan dokter spesialis di luar tugas rutin semakin mempersulit membagi waktu untuk berpraktek di tempat lain, sehingga keterlibatan belum mampu menyentuh dasar keikatan emosional atau perasaan.

Pada penelitian ini, praktek manajemen yang terfokus pada konsistensi merupakan faktor yang paling dominan berperan pada keterikatan dokter spesialis atas dasar pertimbangan untung rugi. Manajemen rumah sakit dapat menunjukkan konsistensi dengan membuat rencana kerja secara terkoordinir, mampu melaksanakan tugas kerja antara bagian terkait secara terkoordinir. Semakin konsisten manajemen RSUD melaksanakan tugasnya, menunjukkan integrasi dalam organisasi. Sementara menurut Denison,¹¹ integrasi merupakan pendorong kuat untuk mencapai profit perusahaan. Dengan profit yang akan diperoleh, dokter spesialis akan mempertimbangkan waktu dan tenaganya sehingga akan merasa rugi bila meninggalkan rumah sakit. Pada penelitian ini, praktek manajemen yang terfokus pada adaptabilitas tidak berhubungan dengan keterikatan dokter spesialis, kemungkinan karena belum ada kesepahaman tentang kebutuhan dokter spesialis dalam mengembangkan rumah sakit, sehingga belum menyentuh dasar keterikatan dokter spesialis.

Walaupun budaya organisasi, praktek manajemen dalam penghayatan misi organisasi bukan faktor dominan pada keterikatan dokter spesialis atas dasar komitmen normatif, tetapi penilaian yang rendah oleh dokter spesialis terhadap pelaksanaan praktek tersebut, perlu mendapat perhatian pimpinan dan manajemen, karena semakin rendah penghayatan misi organisasi yang dijalankan akan berperan pada penurunan keterikatan dok-

ter spesialis atas dasar kewajiban dan tanggung jawab. Praktek tersebut, dapat ditingkatkan antara lain dengan memperjelas dan mengkomunikasikan visi, misi, dan kebijakan organisasi, sehingga semua karyawan dapat menangkap arah dan tujuan organisasi, untuk selanjutnya memposisikan keterlibatan pada posisi yang mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu kunci penting untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang merasa puas bekerja, akan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Di rumah sakit, pemberian pelayanan kesehatan yang memuaskan hanya akan tercapai bila dokter lebih dahulu telah merasa puas. Gambaran ketidakpuasan dokter spesialis di RSUD Kota Bekasi, dapat menjadi masukan bahwa untuk pemberian pelayanan yang memuaskan pelanggan, manajemen harus memahami berbagai aspek yang membentuk kepuasan meliputi rekan kerja dan pekerjaan yang terkait profesi dokter spesialis. Aspek yang membentuk ketidakpuasan dokter spesialis adalah imbalan, promosi, supervisi dan kondisi kerja.

Imbalan berhubungan dengan keterikatan berdasarkan pertimbangan untung rugi dapat dipahami karena tujuan bekerja yang berorientasi pada imbalan sama seperti profesi lain. Alternatif bekerja maksimal di tiga tempat membuat banyak pilihan waktu dan tenaga dengan imbalan yang pantas. Peranan imbalan pada komitmen kelanjutan dan peran imbalan sebagai sumber ketidakpuasan dapat menjadi masukan bagi pimpinan bahwa sistem imbalan yang transparan dan menghargai kerja harus mendapat perhatian. Dengan keterbukaan dan penghargaan manajemen tentang besar insentif dan cara pembagiannya, akan menumbuhkan pemahaman dan rasa percaya pada manajemen RSUD Kota Bekasi. Pada akhirnya, diharapkan akan meningkatkan kehadiran dokter spesialis di RSUD Kota Bekasi.

Hubungan yang tidak bermakna antara promosi dengan komitmen kelanjutan atau keterikatan dokter spesialis atas pertimbangan untung rugi dengan nilai prediksi arah negatif yang besar, diasumsikan kecenderungan dokter spesialis mendapat kenaikan pangkat secara lebih cepat justru akan menurunkan komitmen kelanjutan. Hal ini dimungkinkan karena kenaikan pangkat secara cepat memerlukan waktu kerja dan hasil kerja yang lebih banyak. Sementara itu, dokter spesialis sangat mempertimbangkan waktu antara praktek di RSUD Kota Bekasi dan tempat lain sehingga kepuasan terhadap promosi belum sepenuhnya mampu menyentuh komitmen kelanjutan dokter spesialis. Tidak ada hubungan antara supervisi dengan komitmen dapat dimaknai bahwa kepuasan terhadap supervisi belum mampu menyentuh dasar keterikatan dokter spesialis RSUD Kota Bekasi.

Hubungan kondisi kerja dengan keterikatan dokter spesialis yang tidak bermakna, dapat diartikan bahwa ke-

puasan terhadap kondisi kerja yang jauh dari harapan dokter spesialis belum mampu menyentuh semua dasar keterikatan yang dimiliki dokter spesialis RSUD Kota Bekasi. Hubungan yang tidak bermakna antara rekan kerja dengan keterikatan dokter spesialis mungkin dapat diartikan bahwa kepuasan yang dirasakan dokter spesialis terhadap rekan kerjanya belum mampu menyentuh semua dasar keterikatan yang dimiliki dokter spesialis RSUD Kota Bekasi. Kepuasan kerja merupakan aspek yang paling dominan berhubungan dengan keterikatan atas dasar komitmen normatif kewajiban dan tanggung jawab. Ini berarti bahwa kepuasan menjalankan profesi dokter spesialis mampu mempengaruhi norma-norma yang dianut. Sebaliknya, ditemukan hubungan yang tidak bermakna antara kepuasan kerja pada pekerjaan dengan keikatan perasaan dan emosi. Dua jenis hubungan ini, dapat diasumsikan bahwa pekerjaan saat ini belum mampu menyentuh dasar keterikatan perasaan atau emosional. Akan tetapi, pekerjaan yang dilakukan mampu menyentuh dasar keterikatan kewajiban dan tanggung jawab.

Kesimpulan

Pimpinan belum memahami kepuasan kerja dokter spesialis dan praktek manajemen yang fokus pada efektivitas organisasi. Dokter spesialis mempunyai komitmen yang tinggi atas dasar perasaan, emosional, kewajiban dan tanggung jawab, tetapi merasa tidak puas bekerja di RSUD Kota Bekasi. Keterikatan mereka berhubungan sangat erat dengan status Pegawai Negeri Sipil. Sebagai kelompok dominan di rumah sakit, praktek manajemen kurang mensosialisasikan visi dan misi, sehingga nilai-nilai organisasi kurang disosialisasikan dengan dominasi masa kerja kurang dari lima tahun. Dengan demikian, budaya yang ada merupakan cerminan budaya yang dibawa atau dimiliki dokter spesialis. Budaya organisasi berupa praktek manajemen yang berfungsi menumbuhkan komitmen, apabila manajemen terfokus pada konsistensi dan penghayatan misi organisasi. Praktek manajemen yang terkoordinasi dan terintegrasi serta sistem imbalan yang transparan mampu meningkatkan alokasi waktu dokter spesialis. Perhatian pada penghayatan misi organisasi dan kepuasan, diharapkan mampu meningkatkan keterikatan kewajiban dan tanggung jawab. Kepuasan kerja lebih berperan pada komitmen daripada peranan seluruh praktek manajemen dalam budaya organisasi pada keseluruhan komitmen.

Saran

Komitmen yang tinggi atas dasar keterikatan perasaan, emosi dan tanggung jawab serta kewajiban dapat dijadikan acuan untuk menerapkan kebijakan jam kerja dokter spesialis sebagai PNS. Perlu upaya menyatukan

persepsi dengan seluruh karyawan, khususnya dokter spesialis agar memahami secara bersama dalam menerapkan praktek manajemen yang fokus pada keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan misi organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan lebih memperhatikan pengembangan kemampuan dan keterampilan, melaksanakan tugas kerja secara terkoordinasi, memahami kebutuhan pelanggan eksternal dan internal, mensosialisasikan setiap kebijakan yang dibuat sehingga dimengerti dengan jelas. Pimpinan dan manajemen perlu memahami dan memenuhi kebutuhan dokter spesialis dengan lebih memperhatikan transparansi sistem imbalan, memberi kemudahan proses kenaikan pangkat, meningkatkan kompetensi memimpin bawahan, menerapkan *hospital by law*, meningkatkan kerja sama antara rekan kerja, melaksanakan evaluasi *time motion* bagi setiap staf medis fungsional. Perlu penelitian lanjutan, menggali faktor yang berhubungan dengan komitmen afektif dokter. Perlu mempertimbangkan keterlibatan seluruh komponen karyawan. Penelitian ini perlu kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif untuk mempertajam analisis berbagai faktor penyebab kepuasan

Daftar Pustaka

1. Luthans F. Perilaku organisasi. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi; 2006.
2. Mache S, Vitzthum K, Kusuma B, Nienhaus A, Klapp BF, Gronerberg DA. Pediatricians working conditions in German Hospital: a real-time task analysis. Eur J Pediatr. 2009.
3. Robbins SP. Perilaku organisasi. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga; 2002.
4. Demir C, Sahin B, Teke K, Ucar M, Kursun O. Organizational commitment of military physicians. Mill Med. 2009; 174 (9): 929-35.
5. Sunanegara HP. Diamond head drill & kepemimpinan dalam manajemen rumah sakit. Yogyakarta: Penerbit Andi; 2005.
6. Mathis RL & Jackson JH. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Penerbit Salemba 4; 2001.
7. Rodwell J, Noblet A, Demir D, Steane P. The impact of the workconditions of allied health professionals on satisfaction, commitment and psychological distress. Healt Care Manage Rev. 2000; 34 (3): 273-83.
8. Amir M. Hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja pada tenaga edukatif Universitas Muhammadiyah Surakarta di Solo [tesis]. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia; 2002.
9. Spector PE. Job satisfaction: application, assesment, cause and consequences. USA: Sage Publication; 1997.
10. Munandar AS. Psikologi industri dan organisasi. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia; 2001.
11. Denison DR. Organizational culture can it be a key lever for driving organizational change? International Institute for Management Development. [edisi 2000, diakses tanggal 21 Pebruari 2007. Diunduh dari: www.denisonculture.com.